

日本企業における経営者資質の分析と経営者育成の課題

Analysis of Manager Qualities and Problems of Manager Upbringing in the Japanese Company

金 恵 成*

KIM Hye Seong

It is shortened recently during the period of the manager change. Therefore, in the Japanese company, manager upbringing that the times find is necessary. The qualities of the manager whom society demands it from is a specialty and a human being power. Above all, the problem of the Japanese company is human being improvement in manager upbringing. The contents of this report consist of two subjects; analysis of manager's qualities and presentation of the new problem about manager upbringing using of it.

キーワード：経営者の資質 (qualities of manager), 経営者育成 (manager upbringing), 奉仕者 (servant), 経営者交代 (manager change), 人間力 (human being)

1 はじめに

本論文では日本企業における経営者資質を分析することによって、経営者育成における課題を検討する。具体的にはまず、経営者とは何かを定義し、その定義に基づき、経営者の役割を確認する。また、経営者の役割を遂行するにあたり、最近どのような経営者資質が求められているかを、経営者をめぐる環境と経営者自身に焦点を当て調べることにより、今日における経営者育成の課題をより明らかにする。分析結果からはまず、経営者の基本目的は企業の存続と成長であるが、そのためには経営理念を組織に定着することが必要であることを示している。また、経営理念の実現には経営者の専門力と人間力が必要であるが、なかでも人間力は強く求められている。さらに、時代の激しい変化への対応のため、経営者の在任期間が短縮化している。経営者に強く求められている人間力や経営者交代期間の短縮化は日本型経営者育成の限界を示している。いずれは後継者不足に直面する

ことになる。

最近日本をはじめとする先進諸国において、経営者の力量を問う声が高まっている。相次ぐ企業の不祥事等で企業の社会的責任や経営者倫理の見直しが求められている。それとともに、次世代の経営者育成が重大な課題となっている。企業の大規模化によって所有と経営の分離が進むと、次第に生産手段に対する経営者の支配が強まるようになり、企業やそれを代表し経営に関するすべての責任を負っている経営者の社会に与える影響が大きくなったのである。したがって、経営者が企業の利益追求と社会全体の公益への貢献のバランスを取りながら持続的に成長していくには、企業や経営者のあり方を再考し、後継者にもそのことをきちんと継承しなければならなくなっている。

このような経営者に関する課題についてミー（1967）はマクロ視点から次のように言及している。すなわち、経済が成長し続けるには、また、国民が幸せになるには、立派な経営者が必要であり、そのような経営者育成が重要である。さらなる成長を続けていくためには立派

*大阪観光大学観光学部

な経営者と適切な経営哲学が大切である。経営者は状況の変化に耐え、ますます巨大化し複雑化しつつある企業の活力を維持するための備えを固めなければならない。つまり、世界経済における競争から生き残るためには経営者が経営哲学を身に付け、論理的で能率的な思考を武器とせねばならない。このようなミーの考えは経営者に新たな企業像や経営者像の確立を求めているといえる。

企業において、経営者は最も重要で希少な人的資源である。特に長期的雇用関係にある日本企業において、経営者は新卒採用から仕事上での幅広い経験を通じてキャリアを積み、経営者となるので、当該企業において有効な企業特殊的技能をもつ。しかしながら、このような日本企業の人材育成は長期間を要するもので、急激に変化する今の時代においては経営者不足になる可能性がある。したがって経営者育成の問題は、日本企業においても最大の課題であるといえる。

したがって本論文では、企業における経営者の役割や経営者資質に焦点を当て、経営者育成課題とは具体的にいかなるものかを示す。まず、文献調査により、経営者とは何かを調べ、経営者を定義するとともに経営者の役割を確認する。また、経営者をめぐる環境と経営者それぞれに焦点を当て、時代変化の激しい今日、経営者の役割遂行において求められている経営者資質とは何かを調べる。また、企業内外環境の求める経営者資質と経営者自身の求める資質との関連性を探る。さらに、経営者資質を経営者の定義から確認している経営者の役割と関連付けることで、経営者育成における新たな課題を提案する。最後に、分析結果をまとめる。

2 経営者の役割と経営者行動の抑制

(1) 経営者の定義と経営者の役割

経営者は専門経営者や最高経営責任者（CEO）等と呼ばれている。専門経営者は英語で **professional managers** とするが、プロフェッショナル（**professional**）には奉仕者の意味がある。プロフェッショナルは外部汎用性のある高度な専門的職業（**professions**）に従事する専門職業集団を指す（川端、2003）。聖職者や医師、法律家などがその典型例で、長期的教育訓練によって習得した専門的知識や技能を用いて、知的生産ないしサービスの提供を行い、社会に貢献する（濱嶋ら、2005）。彼らは専門的・体系的知識や個人的な職業上の自律性、および普遍的な業績志向の意義を強調する職業観や職業倫理をもっている。ある特定の人々や組織のために貢献

することではなく、人間にとっての普遍的な価値に貢献する。したがって、専門力と倫理の確立および公益への奉仕を重視する専門的職業従事者は社会から高い尊敬を受ける存在であったと言える。

このようなプロフェッショナリズム（**professionalism**）は日本においては1960年頃から経営者に対して強く求められるようになる。高度成長の一方で生じた公害やエネルギー問題、食糧問題等の矛盾から、経営者の倫理性が問われるとともに、企業の社会的責任が求められたのである。さらに、オイルショックのあった1970年代には経済が停滞し、雇用が重荷となると、企業は合理化の下で、レイオフ制度を推奨するなど減量化を図る。このように時代的背景の変化により、経営者の役割が拡大されると、専門力と倫理を有する専門経営者の要請は一層高まるのである。これは経営者に経営者の役割とは何かを改めて自覚させる契機となったといえる。

また、このような経営者の役割に関する経営者の自覚への促しは経営者を最高経営責任者（CEO）と称することにつながる。すなわち、この呼び方は株式会社における企業システム上での経営者の役割を明確にしている。株式会社という会社形態が発展すると、すなわち、株式の分散化が進むと、特に規模の大きい企業において所有と経営、所有と支配が分離されるようになる。企業の経営または支配はもはや所有者ではなく専門経営者へと移行するのである。所有者である株主から経営を委託された非所有者の経営者が生産活動に必要なすべての生産手段を支配し独立性をもつようになる。そこで、株主は株主総会での最終的決議により選出される取締役によって経営者の経営行動を統制する企業システムが作られる。取締役たちは取締役会を設け、株主総会での決議事項を執行するとともに、経営権をもつ経営者を監視する機能をもつ。また、取締役会の代表取締役として社長が選出されると、その経営者は代表取締役社長または最高経営責任者（CEO）と呼ぶようになる。すなわち、経営者は会社の代表者であり、株主総会・取締役会の決議を執行するほか、取締役会から委任された範囲内で自ら決定して執行する。この意味で、経営者は会社経営に関するすべての責任を負っている。

また、経営者は株主や従業員、消費者といったステークホルダー間の利益を公平に分配する調整者でもある（ミー、1967）。公開の株式会社の中心である大企業の場合、企業と関わりのあるステークホルダーの範囲は非常に広い。これは社会に及ぼす企業活動の影響が大きいこと、また同時に、企業もステークホルダーにより広い

範囲で影響されることを意味する。したがって、経営者はステークホルダーあるいは一般社会の利益を保護し、その間の利害調整を図ることによって、社会のなかでの企業の存続を確保する経営責任をもつ。この意味で、最高経営責任は専門経営者と通じるところがあり、利害調整者という経営者機能は社会的奉仕の実現であるといえる。すなわち、経営者による利害調整は社会全体の公益につながる。しかし、利害調整者としての役割は経営者支配の下で弱体化している（占部、1975）。その結果として、例えば株主の利益を無視する粉飾決算といった事件が起きている。

以上より、経営者は経営の専門家の他に、社会全体の利益を行動基準とする奉仕者であると定義できる。なかでも社会が直面しているさまざまな課題は、経営者に経営資源を活用して生産することだけでなく、奉仕という基本的精神を求めている。これを経営者が経営活動において実際に果たすべき任務として捉える場合、すなわち、経営者が自覚する場合、それは経営者の役割となる。バーナード（1968）のいうように経営者の役割は組織の維持と拡大にあるが、その実現には経営者の自覚が必要になる。経営者は企業の社会的責任（CSR）や経営者倫理を改めて経営者の役割として自覚し、それに従った行動を取らなければならない。この意味で、専門経営者と最高経営責任者の中間に新たな経営者像があるといえる。

（2）企業概念の変化と経営者行動の統制

前述のように日本において時代的背景の変化により、企業の社会的責任や経営者の倫理性が問われている。高度経済成長期である1960年代とその後1970年代においては主に環境の問題が、バブル崩壊により企業破綻が相次いだ1990年代では雇用の問題が、そして景気低迷が続く中で競争力が激化している2000年以降には大企業の巨大赤字発覚等企業の不祥事がそれである。これらの相次ぐ問題は2000年以降では企業統治（corporate governance）の問題として台頭し、経営者の役割をさらに強調している。

また、これらの問題生起は21世紀の企業概念が大きく変わる契機となる。株式の分散化により、社会に及ぼす企業活動の影響が増し、ステークホルダーの範囲は株主中心から従業員、関係会社、消費者、地域住民へと広がる。企業はステークホルダーに影響を与え、ステークホルダーにより影響されている。これより特に大企業に対して、企業は株主だけのものではなく、社会的公器

であると見方が登場する。企業に対して株主のためだけでなく、社会全体に対して責任のある行動を行い、ステークホルダー間とのバランスをはかることが求められている。

さらに、企業の社会的公器性は企業活動に対するすべての責任を負っている経営者に対してもそのような期待に応える倫理性をもつことを要請している。株主から一般市民へのステークホルダーの範囲の広がり、経営者の行動範囲の拡大を意味する。経営者の影響力が社会にまで拡大されることを意味する。したがって、企業の社会的公器としての見方は、経営者に社会全体の公益のための奉仕者としての役割をより強く求めているのである。

これらの見方から、経営者の経営行動についてはそれが自由のほうがいいか、それとも制約されるほうがいいのかということが問題化されている。この問題について、最近、企業統治の強化が求められている。経営に対する企業の内部と外部の両方からのチェックを厳しくし、経営が社会全体の利益のために正しく機能するような評価システムをつくりあげることの重要性が訴えられているのである。これは、経営者に対するチェックや評価の強化を意味する。例えば、2006年の会社法において、アメリカ的委員会設置を盛り込んでいる。また、アメリカの内部統制に関する法律であるサーベンス・オクスリー法（SOX法）を参考にした日本版J-SOX法では財務報告における情報開示などを求めている、リスク管理責任の明確化による経営の健全性や透明性の向上を図る。

しかし、このような企業統治の強化の根柢には経営者の自覚性への期待がある。それは前述のように経営者は企業システムにおいて最高経営責任者であるからである。経営者が受託責任を確実に実行することによって、企業の利益追求と社会的公器性のバランスを図るためには、経営的責任への経営者の自覚が何よりも重要である。経営者が生産諸要素の受託者であり、ステークホルダーに対しても責任を負っている奉仕者であることを強く自覚している場合、それは経営理念に示される。経営者の経営理念または経営哲学が組織構成員に浸透し定着すると、それは企業文化となる。また、そのような企業文化は経営者の行動を内部統制する機能として働く。この意味で、企業統治の強化は経営者に企業文化の重要性を認識させる役割を果たす。

したがって以下では、日本企業における経営理念を調べ、経営者の経営行動の目的や経営責任への自覚がいか

をいかに考えているのか、また、誰の利益のために経営行動するのかを問題とする。また、同企業の経営者を対象に、後継者として選ばれた背景や評価項目を分析し、今企業内外の求める経営者とはどのような人材であるかをみる。さらに同経営者を対象に、経営者の主な自己啓発手段である読書本を調べ、経営者自身は経営者の役割をどのように考え、その遂行にいかなる資質を必要としているかを明らかにする。

3 日本企業における経営者の資質分析

(1) 経営理念と経営者の認識

経営者は企業の存続とその成長を基本目的とし行動する。企業経営にかかわる諸問題を企業の存続と発展という基本目的に照らして検討し、意思決定を行う。例えば、前述のように経営者は利害調整者の機能をもつが、いかなるステークホルダーの利益を優先するかは経営者の意思決定となる。この意味で、企業をめぐるステークホルダーの主な要求は企業の目標にもなる。この目的を達成するために実践すべき経営者の基本的機能の一つとして経営理念がある。経営理念とは、企業は何のために存在するか、また、どのように経営し、組織の人々にどのように行動してもらうかについての経営者の基本的考え方である（伊丹ら、2007）。このような経営理念が従業員により共有されると、それは企業文化となる（万仲ら、2000）。いったん確立された企業文化は経営者と従業員そして企業と一体化する他の利害関係者との間に強い連帯感を形成し、共通の企業目標達成へ駆り立てる強力な駆動力となる。他社がこれを模倣することは短期間では困難であり、したがって永続的な競争手段となる。このため、経営者は経営理念の実践を努力する。

したがってここではまず、経営者の基本的な考えである経営理念を調べることにより、経営者の経営行動の目的や経営責任への自覚がいかに反映されているかをみる。その際、対象となるのは日本経済新聞で2011年10月から2013年10月までの2年間掲載しているコラム「リーダーの本棚」で紹介されている日本の経営者9人とその企業である。このコラムが始まったのは2011年10月からであり、その2年間で紹介されている経営者は20人である。この中で、データの整合性のため、東京第1部上場会社の大企業で会長または社長として2013年10月時点で同企業に在籍している経営者9人とその企業9社を対象としている。対象となる企業は資本金が300億円以上であり、従業員数はグループホ

ールディングスやグループ本社を除くと、規模の小さい企業では約2000名、大きい企業では3万名を超えている。また、株主構成において、金融機関が3~4割を占める特徴をもつ。

図表1によると、まず、経営者は企業を社会的公器として認識し、社会貢献への実現を経営理念としている。このことが企業の存続・持続的成長につながることを認識している。そのためには企業活動を通じて得られた利益を社会に還元するのではなく、社会への貢献を経営の一環として継続していき、経営そのものに組み込んでいくことの必要性を説いている。例えば、AS社は企業をまた一人の「地球市民」として意識し、企業が存続していくためには、まず地球という「環境」を守る必要があるとしている。地球が抱えている問題は環境問題の他、食糧不足、教育と情報の格差、貧困の格差等多岐にわたる。これらの問題を解決することによって、社会全体の持続性が確保され、それによって企業の持続性も確立されていくとしている。また、H社も企業が社会の一員であることを深く認識し、イノベーションで社会が直面する課題に応えるとしている。

また、経営者は新たな商品の価値創造を通じて、人間にとっての普遍的な価値に貢献することをミッションとしている。例えば、F社は先進・独自の技術をもって、R社はたゆみない意識改革と技術革新を通じて、S社は本物を追求し続けることによって、そしてAJ社は独自の技術と科学に基づき、商品の新たな価値を創造するとしている。

さらに、経営者はステークホルダーから価値ある企業として支持され続けることが企業の持続的な成長・発展に重要であることを認識していることがわかる。これについて、N社は雇用創出によって、AS社は各事業の収益性向上と株主還元の充実等による資本効率の向上によって、そしてS社では企業価値と株主価値の最大化によって、社会への貢献を実現するとしている。

このことをステークホルダーの重要度を通じてより詳しくみる。図表2は経営理念や経営方針において、言及されるステークホルダーの順を経営者の経営行動上の優先度としている。それによると、3社ともに、ステークホルダーの中でも顧客（消費者）を最も重視していることがわかる。企業の利益向上や存続・成長において、顧客（消費者）が不可欠であることから、より利害関係をもっているといえる。これに対し、法的に企業の所有者である株主は下位を占めている。これは、所有と経営の分離により専門経営者が登場するとともに、経営者支

図表1 経営理念からみる経営者の役割

	設立年度	資本金 (百万円)	業 種	経営理念
N 社	1973 年	66,551	電子機器用モーター	(1) 全世界に通じる製品を生産し社会に貢献する。 (2) 会社および全従業員の繁栄を推進する。
AS 社	1949 年	182,531	酒類・アルコール飲料、 清涼飲料、健康・栄養・ 機能性食品	(1) 顧客の満足を追求する。 (2) 世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献する。
F 社	1934 年	40,363	複写機・複合機・プリン ター、医療用機器、化粧 品・スキンケア等	(1) 社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進、環境保持に 貢献する。 (2) 人々の生活の質のさらなる向上に寄与する。
R 社	1920 年	31,066	段ボール・板紙、製紙・ 紙加工品	・顧客の商品の価値を高め、社会に貢献する。
S 社	1927 年	64,506	化粧品・スキンケア、ト イレタリー等	(1) 多くの人々との出会い、創造的な関係を築く。 (2) 本物を追求し続けることで普遍的価値を発見し、新しく深みのある価値を生み出す。 (3) 世界中の人々の「美への思い」を真摯に受け止め、美しい生活文化を創造し続ける。
Y 社	1943 年	247,397	証券	(1) 顧客を第一に考える誠実さと高い専門能力により、信頼を構築する。 (2) 社員一人ひとりの創造性を重視し、チャレンジ精神あふれる自由闊達な社風を育む。 (3) 法令遵守と自己規律を徹底し、高い倫理観をもって社会の持続的発展に貢献する。 (4) 健全な利益を確保し、株主に報いる。
AJ 社	1925 年	79,863	調味料・食品添加物・レ トルト食品・業務用加工 食品等	・地球的視野にたち、食と健康そして、いのちのたに働き、明日のよりよい生活に貢献する。
H 社	1920 年	458,790	総合電機、システムイン テグレーター、汎用コン ピュータ・周辺機器等	・優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する。

(注) ここで、データは各社のホームページのものである（2013年3月時点）。また、事業分野は日経 NEEDS 業種によるもので、業種が多い場合は一部省略している。

図表2 ステークホルダーの重要度

重要度	R 社	S 社	Y 社
高い ↑ 低い	顧 客 従業員	顧 客 取引先 株 主 従業員	顧 客 従業員 株 主

(注) ここで、データは各社のホームページから得ている。

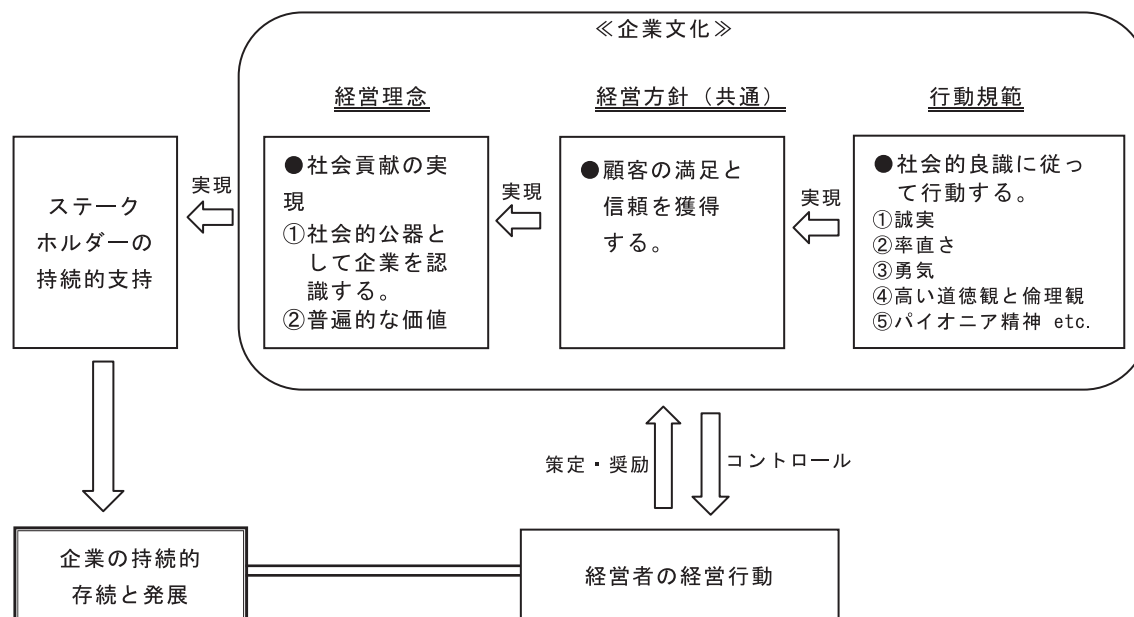
配も強くなったことの結果であるといえる。専門経営者は上記でその定義からも確認しているように、ある特定の人々や集団のためではなく、社会全体の公益のために貢献する。このことは経営者を最高経営責任者と称する場合も同様にいえることをもすでに確認している。

また、経営理念の実現は多くの企業が顧客の満足と信頼を獲得することであるとしている。そのために経営者は、企業は良識ある市民として、社会的良識に従って行

動することを行動規範としている。すなわち、従業員が共有すべき心構えと行動規範として、F 社は誠実さ、素直さ、合理的判断、勇気を、AJ 社は高い道徳観と倫理観を、そして H 社は誠実とパイオニア精神をあげている。

以上、経営理念とその具体的表現としての経営方針や行動規範を通じて、経営者の役割を調べた。その結果をまとめたのが図表3である。図表3は企業のもつ共通の部分を用いて経営理念と経営方針、行動規範（行動基準）の関係を表している。前述のように、経営理念は企業の存在の目的と、経営や組織構成員の行動に関する経営者の基本的な考えである。また、経営理念の実現には経営理念が企業内の組織構成員に浸透していることが求められるので、そのための経営方針や行動規範を定めている。さらに、前述のように経営理念が全組織構成員に浸透されていることを企業文化というが、それは経営者

図表 3 経営者の経営目的とその実現



の経営行動をコントロールする機能をもつ。また、経営理念の定着は経営者の経営（行動）目的である企業の存続や持続的成長につながる。これについては次節でより詳しく取り扱う。これまでは経営者をめぐる環境に焦点を当ててきたが、以下では経営者そのものに焦点を当て、経営者の役割を考える。

(2) 経営者交代と企業内外の求める経営者資質

ここではこれまで対象としてきた企業が行った経営者交代に焦点を当て、その現況および企業の求める経営者について調べる。経営者は経営責任を明確にするために退任するが、それは同時に企業が直面している課題を克服する突破口にもなる。言い換えれば、経営者交代は人心を一新して、社内に抜本策を受け入れやすくする機能をもつ。したがってまず、経営者交代時に企業はどのような課題を抱えていて、その経営課題解決を受託している経営者に何を求めているかをみる。また、その結果より、経営者の役割に関する課題を明らかにする。ここで、経営者は図表 4 に示しているように会長や代表取締役社長、最高経営責任者（CEO）としている。また、N 社の経営者は創業者であることから除いている。

図表 4 は経営交代が必要であった背景、およびその後継者として選ばれた人材の属性と評価項目を示している。これによると、まず、経営者交代の背景は 2 つのタイプに分離することができる。タイプ 1 は企業のさらなる発展のための経営者の若返りするケースである。

また、タイプ 2 は企業の業績が悪化していることから、企業の再建を目指してのベテランを起用する場合である。経営者交代の背景によるタイプ分類において、AJ 社と H 社がタイプ 2 に、その他企業はタイプ 1 に該当する。ここで、タイプ 2 において S 社は除いている。S 社経営者の場合、社長を退いてから再び就任しているので、他のタイプ 2 の 2 社とは異なる背景をもっているからである。

これらの背景の下、起用された後継者はまず、R 社を除くと、すべて企業内部から抜擢されている。大学卒業と同時に新入社員として入社し、長年企業内でキャリアを積んでいる人材である。経営者になるまでの後継者の勤続年数は 32 年から 43 年の間で、昇進スピードには 10 年程度の差がある。これをタイプ別にみると、タイプ 1 においては 32 年から 38 年の間にあることにに対し、タイプ 2 では 38 年から 43 年の間である。これより、前述のように企業業績の不振が理由で経営者交代を行うタイプ 2 の場合、ベテランが経営者として選ばれることがわかる。

また、後継者の起用時には主に、経営者としての資質や経験（実績）を評価しているといえる。まず、資質においては主に次なる経営戦略の遂行に必要な戦略・戦術の考案力や、判断の的確さや迅速さ、調整能力が評価されている。また、経験においては現場での指揮経験と中枢的な仕事経験とに分けられる。前者は特に主力部門での幅広い経験とその実績であり、後者は前経営者と一緒

図表4 後継者の属性

	入社／就任年度	背 景	評価内容／経営課題
AS 社 I 社長	1972 年 4 月／ 2010 年 4 月	・ 海外事業拡大を柱とする長期ビジョン策定を機に若返りをはかる。	・ 企画や営業で積んだ実績がある。 ・ 成長戦略を加速化させる上で、それに関する実務が豊富である。 ・ 会社が低迷の時代から、その中枢で仕事をしてきた。 ・ 戦略や戦術で会社内では一番長けている。 ・ グローバル化に対応できる。
F 社 F 社長 (CEO)	1963 年 4 月／ 2000 年 6 月	・ 時代の変化への対応	・ 豊かな国際経験をもっている。 ・ 主力事業に代わる新事業の育成と、新たな成長軌道に乗せることが課題である。
R 社 O 社長	2000 年 6 月	・ 事業再構築にめどが立つ。 ・ 海外事業の拡大	・ 海外経験が豊富である。
S 社 M 会長 (CEO)	1970 年 4 月／ 2005 年 4 月	・ 経営改革が一段落したのを機に若返りをはかる。	・ 主力部門を幅広く経験している。 ・ 判断の的確さと迅速さがある。 ・ 次期 3 年計画の立案に携わる。
	2013 年 4 月再 就任	・ 業績不振	・ 社長経験がある。 ・ 前社長の構造改革路線を引き継ぎ、定着させる。 ・ 後継者を見出す。
Y 社 H 社長 (CEO)	1979 年 4 月／ 2011 年 4 月	・ 前社長の就任から約 7 年で、若返りを図る。	・ 主力の海外部門の責任者であった。 ・ 会社が難局にさしかかる度にいつも中心になって対応した。 ・ 人脈が豊富である。
AJ 社 Y 会長	1967 年 4 月／ 2005 年 4 月	・ 業績悪化	・ 前社長の「女房役」として中長期経営計画の策定等戦略面を支える。就任後、前社長の企業像を受け継ぐ。
H 社 K 会長	1962 年入社・ 2005 年退社／ 2009 年 4 月	・ 業績悪化	・ 経験が豊富である。 ・ 調整能力をもっている。

(注) ここで、データは各社のホームページのものである。

に中長期経営計画といった経営戦略策定等の経験を積んできている人材である。したがって、経験においては両方とも経営者としての即戦力が求められていることが明らかである。一方、異なる点として、後者は、後継者が前経営者に引き続き経営計画を進めて定着できるように、前経営者が育成してきた後継者であるということである。この場合、後継者は会社のことを一番よく知っているので適任者とみなされる。最後に、後継者の評価項目において経営者交代の背景によるタイプ別違いはみられなかった。

さらに、これらの後継者の在任期間についてみると、2年から13年と大きな差がみられる。これをタイプ別にみると、タイプ1において任期が2年から13年であることに對し、タイプ2では4年である。これは経営者交代の背景による違いから解釈できる。すなわち、タイプ1は海外進出等による時代変化への対応や企業の基盤が安定していることから企業の次なる発展を目指しての経営者交代が行っている。経営のスピードと実行力で活性化を図るべく経営者の若返りを決断している。例

えば、Y社は企業内外からみても勤続年数の短い人材を抜擢している。しかしながらその故、リスクも高いといえる。タイプ1のように次なる企業の発展を目指した経営者交代であっても、経営環境が急速に変化する今においては短期間で成果が求められている。この点で例えば、若手の後継者はベテラン後継者のもつ豊富な経験に比べて劣っている。したがって、タイプ1において後継者の在任期間は2年から13年までと多様なケースが生じているのである。

一方、タイプ2の場合、企業の基盤作りが緊急の課題とされているので、即戦力の高いベテランを起用している。例えば、H社は後継者のこれまでの経験を重視し、昔の強みを戻す（守備を固める）ことで、次の攻めに備えることが最優先課題として委託している。しかも、最優先課題は短期間で解決しなければならない。ベテラン後継者には就任年度から結果を残せる実行力が求められているのである。したがって、経営者就任から次世代にバトンタッチをするまでの期間は図表4で確認したように、4年とタイプ1に比べて短い。

しかしながら経営者交代の背景の違いにかかわらず、経営者の交代期間は短縮しているといえる。例えば、H 社の場合、社長の在任期間が 8 年から 10 年である慣例であったが、いまや 4 年となっている。同社の場合、原則 4 年としている事情もあるが、最大 6 年まで務めることができるにもかかわらず、4 年で交代している。このような傾向は経営者交代の背景が企業の再生にある場合、短期間での再建は後継者の使命となるので、後継者自身もそのことを強く認識している。このことがさらに、交代期間を短くしていると考えられる。

また、グローバル化や技術革新の進歩が急速に進んでいる今日において、経営者の交代期間の短縮化はさらに進むと予想される。このような時代に一人の経営者が長年経営し、企業の持続的な存続・発展という基本目的を達成するには限界がある。時代の変化に迅速に対応でき、しかも短期間で成果を出せる経営者が求められている。日本において経営者の任期は高度経済成長期を経て次第に長期化していった。それとともに、経営者の高齢化が進んでいった。それは経営者または後継者は従来の経営路線を守って、うまく経営できればよかったのである。しかしながら安定した業績に安住して無難な経営をすると、企業の成長は期待できない。成長力に欠ける企業はいずれ市場から見放されてしまう。F 社の F 社長のいうように、変化の激しい 21 世紀で一番強い企業は大企業ではなく、変化に一番速く対応できる企業である。

さらに、経営者の交代期間の短縮化が進んだ場合、企業または経営者には後継者育成の課題を抱えることになる。経営者には短期間で成果を出すことが求められるので、後継者には即戦力に加えて実行力も重要な資質となる。しかしながら、これらの経営者の資質は経験の豊かな人材の方が優れている。この点において、日本企業の後継者育成には強みがあった。日本企業は新卒者を一括採用し、長い期間幅広い職務を経験させることで、競争させることで次世代の候補者を育成してきたのである。このように企業内で育成された後継者は企業特殊的技能をもっていて、企業にとっては適任者であったのである。それが、経営者の交代期間が短くなると、このような人材育成は難しくなる。実際、H 社は社内に適任者がみつからなかったことから、グループ会社に転勤していた K 会長を 2009 年 4 月に会長兼社長に復帰させている。また、S 社も前経営者が後継者に対し託した経営改革を、業績不振のため再び自らの手で手掛けることになる。

したがって以下では、経営者育成の課題とは具体的にいかなるものであるかを調べる。具体的には経営者に焦点を当て、経営者がその役割を遂行するにあたり、自らが強くその必要性を認識して、意識して修得している資質とは何かをみる。

(3) 経営者自身の求める経営者資質と経営者育成の課題

上述のようにここでは、経営者の自己啓発に焦点を当て、経営者育成課題についてより詳しく述べる。一般に経営者の主な自己啓発方法は読書である。したがって前述のように、日本経済新聞のコラム「リーダーの本棚」を用いて、経営者の求める資質や考える役割とは何かを調べる。このコラムでは経営者の読書本を「座右の書」と「その他の愛読書」に分けて紹介している。これらの分類をそのまま用いて、そのキーワードから経営者の考えを読み取る。また、前節での分析結果と関連付けて、経営者育成の課題解決を考える。

まず、経営者の自己啓発から経営者の求める経営者資質について調べる。図表 5 は経営者の読書本をジャンル別に分類している。それによるとまず、経営者の「座右の書」は思想や歴史といった哲学分野が多い。これらの分野に関する読書を通じて、経営者が求めている知識・知恵は主に生き方と成功である。具体的には、経営者として苦難を乗り越えていくための「勇気」を最も求めている。このことは、「その他の愛読書」においても同様のことがいえる。他に、「その他の愛読書」においては経営に関する図書が多い。経営手法や他の経営者の経験に関する読書を通じて、実理論に関する専門的経営知識を得ている。

これらの結果からは、次の 2 点がいえる。一つは、経営者はその役割の遂行において「勇気」を最も必要としていることである。これは経営の成功のために経営者が求める経営者資質である。もう一つ、経営者はその役割を成功的に遂行するための実理論を強く求めている。すなわち実理論を通じて、「経営的思考力」を向上させている。したがって、経営者はその役割遂行にあたり、「勇気」と「経営的思考力」という資質を求めているといえる。

次に、以上の結果を前節での分析結果と関連付けて、時代の求める経営者育成について考える。図表 6 は経営者交代の背景によって分類したタイプ 1 と 2 において、企業内外で求められている経営者資質と経営者の求める資質を示している。ここで企業内外の求める経営者資質において、企業内環境とは後継者起用時の評価項

図表5 読書ジャンル別経営者の自己啓発内容

a) 「座右の書」

	経営者	キーワード	背 景	求めること・得たこと
思想	N 社 N 社長 (CEO)	・ 成功 ・ 人生	・ 株価下落	・ 勇気 ・ 心の姿勢－①楽観的な考え方 ②可能性を信じる
	Y 社 H 社長 (CEO)	・ 生き方 ・ 成功 ・ 情熱	・ 幼児期の経験 ・ 会社存続の危機に向かい合う。	・ 苦難を乗り越えていく人に共感 ・ リーダーには才より徳が求められる。 ・ 勇気づけられる。
	AJ 社 Y 会長	・ 人類共通の問題「死」	・ 会社の先輩から見せられる。	・ 今この時をフルに生きる。
	H 社 K 会長	・ 幸福	・ 経営トップとして経営を立て直す。	・ 自然との共生
歴史	F 社 F 社長 (CEO)	・ 回顧録	・ 需要急減の危機を抜本的な事業構造 改革で乗り切る。	・ リーダーのあるべき姿 ①勇気
文学	AS 社 I 社長	・ 人間の本質	・ 10 代に読む	・ 人の心を知る。
	S 社 M 会長 (CEO)	・ 体験	・ 役員になるまで仕事は順調ではな かった。	・ 自分では経験できない人生にひかれる。 ・ 勇気づけられる。

(出所) 日経テレコン 21 より作成。

b) 「その他の愛読書」

	経営者	キーワード	背 景	求めること・得たこと
哲学	F 社 F 社長 (CEO)	・ 思想 ・ 日欧比較 ・ 人生	・ 子供のときから本が好きだった。	・ 人間の生き方 ①生まれた国に、自分に誇りをもつ。 ②自己確立
	R 社 O 社長	・ 勝利 ・ 日本史 ・ 思想	—	・ 経営戦略 ・ 勇気 ・ 心を静める。
	AJ 社 Y 会長	・ 世界史 ・ 死	—	・ 世界の問題解決のための日本の勤勉性や共 生などの価値観
	H 社 K 会長	・ 生き方	・ 組織の中で生きる煩わしさを経験し てきた。	・ 気力が戻って来る。
経営	AS 社 I 社長	・ 戦略 ・ 消費者行動分析	—	・ 合理的思考
	Y 社 H 社長 (CEO)	・ 経営者 ・ 失敗	—	・ 一流経営者の実績が裏付けられている。 ・ 経営の手がかりを求める。 ・ 現代日本を読み解く。
	S 社 M 社長 (CEO)	・ 成功 ・ 経営論	—	・ 社会的責任を意識する。
文学	N 社 N 社長 (CEO)	・ 歴史 ・ 自叙伝	・ 28 歳で経営者になる。	・ 行動指針 ・ 実理論
	AS 社 I 社長	・ 宗教	—	・ 合理的思考
科学	AJ 社 Y 会長	・ 宇宙の生成	—	・ 地球環境の保全をすべてに優先する倫理

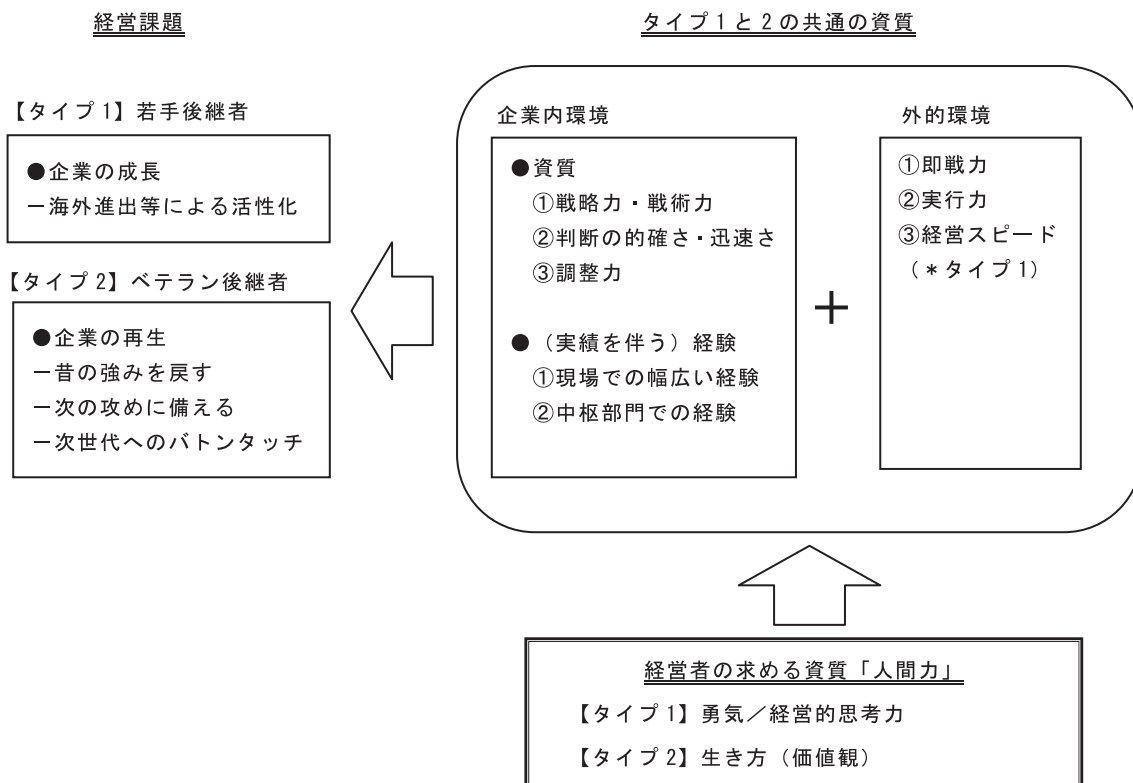
(出所) a) と同様。

目、外的環境は時代の求める資質である。また、経営者の求める資質は経営者の主な自己啓発方法である読書を通じて経営者が得ようとしていることである。

図表6からもわかるように、企業内外や経営者自身の求める経営者資質をもつ後継者を育成するには長い時

間が必要であるということである。タイプ共通の資質である企業内外の求める経営者資質は仕事を通じて修得できるものである。したがって、これまで日本企業は一定の基礎学力をもつ新卒者を一括に採用し、企業内での幅広い経験や長年の同期と競争等の方法で育ててきた。し

タイプ1と2の共通の資質



しかしながら、経営者の人間力は企業内外の求められる経営者資質とは違い、ある構築されたシステムによって向上されるものではない。企業があることを目的としてシステムを構築する場合、それには到達目標がある。この点で、システムを構築して人間力養成に取り組むことがあるとしても、必ず参加者全員が企業の設定目標に達するとは考え難い。この意味で、経営者がその役割を成功的に遂行するには経営者資質を備えることが必要であるが、今後の経営者育成においてこの「人間力」をいかに考えるかが新たな課題となる。

4 おわりに

本論文では経営者資質に焦点を当て、日本企業における経営者育成の課題を明らかにしている。文献調査により、まず、今における経営者を定義し、それに基づきの役割を確認している。それによると、経営者は経営の専門家であり、社会全体の公益を実現する奉仕者である。しかしながら近年、企業の大規模化によって経営者支配は強まり、企業や経営者が社会に与える影響が大きくなっていることや相次ぐ企業の不祥事により、企業の社会的責任（CSR）や経営者倫理等表現を用いて、経営者に奉仕の精神をさらに求めている。また、経営者行動を内外部から強くコントロールしようとする動きも出ている。しかしながら、この種の経営者の役割は何よりも経営者の自覚が重要である。経営者が自分の役割としてきちんと自覚した場合、経営者は高いモチベーションを維持しながら自発的に果たしていくといえる。その結果、新たな企業像や経営者像が確立すると考える。

したがって次に、経営者の基本的な考えを示している経営理念を分析し、経営者の基本目的やステークホルダーに対する経営者の認識を調べた。ここでは、経営者が企業を社会的公器として認識し、経営の一環として社会への貢献を実現していくことを明示していることを確認している。経営者たちは人間にとっての普遍的な価値に貢献することを強く意識していることが確認された。このような経営理念が組織に定着すると、ステークホルダーの持続的な支持を受けることができ、それは経営者が基本目的としている企業の持続的存続や発展につながるといえる。

また、経営者の基本目的の実現には経営者資質が深くかかわっている。したがって、経営交代の背景や後継者の評価内容等を用いて、経営課題と経営者資質の関係を調べた。その際、経営課題によって後継者のタイプを分類している。企業の成長を目指しての経営交代によって就任した後継者をタイプ1、企業の再生を委託されて就任した後継者はタイプ2としている。分析では経営課題別に求める経営者資質には差はなく、共通のものであった。これは現経営者が一緒に仕事をしながら後継者を育てているからであるといえる。実際、後継者は一人を除き、内部昇進者であって、現経営者と近い役職に就いて一緒にさまざまな経験をしている。また、タイプ別経

営者資質を明らかにするため、経営者の主な自己啓発である読書本を分析することによって、経営者自身の求める資質とは何かを調べた。ここでは、経営者は読書を通じて、タイプ1においては勇気と経営的思考力を、タイプ2では生き方（価値観）を求めていることがわかった。さらに、これらの経営者自身の求める資質を「人間力」とし、これが企業内外の求める資質の基本であることを示した。また、これを経営者の定義と関連付けると、企業内外の求める経営者資質は「専門力」に、経営者自身のもとする経営者資質「人間力」は奉仕の精神に通じるものがある。

さらに、このような経営者資質の分析結果から、経営交代の在任期間が短縮化していることを確認しているが、このことが日本型経営者育成の限界を示している。すなわち、変化の激しい今の時代において、経営交代の期間が短くなっているが、それは経営課題と関係なく、経営者に短期間で成果を残すことを求めている。したがって経営交代の在任期間の短縮化がさらに進めば、日本企業型の長期間にわたる人材育成ではいずれ経営者不足という問題に直面することになる。また、経営者に最も求められている「人間力」のある後継者を育成するのは時間的に難しくなる。したがって今後、企業または経営者は経営者に最も求められている経営者の「人間力」をいかに考え、経営者育成に反映させ、経営者交代の時期に合わせるかが新たな課題となっている。

【引用参考文献リスト】

- 伊丹敬之・加護野忠雄『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社、2007年
 占部都美『新経営者論』ダイヤモンド社、1975年
 占部都美・加護野忠男『経営学入門』中央経済社、2011年
 川端大二著『人材開発論』学文社、2003年
 櫻井克彦『現代の企業と社会』千倉書房、1998年
 ジョン F. ミー著『明日の経営理念』産業能率短期大学、1967年
 C. I. バーナード著『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年
 対木隆英著『現代の経営者』中央経済社、1984年
 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘『社会学小辞典〔新版増補版〕』有斐閣、2005年
 古川榮一『新経営者－経営者論の展開』森山書店刊、1948年
 万仲脩一・海道ノブチカ『利害関係の経営学－生活と企業－』税務経理協会、2000年